



ANALISIS PENGARUH PELATIHAN MELALUI PENDIDIKAN
DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
PADA PT. POLARISINDO GEMERLANG UJUNG PANDANG



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	23 05 97
Asal dari	FAK. EKONOMI
Banyaknya	1 EKP.
Barga	HADIAH
No. Inventaris	972705100
No. Klas	

OLEH :

AGUSTINUS IRIANTO KADANG
91 01 047

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1997

ANALISIS PENGARUH PELATIHAN MELALUI PENDIDIKAN DALAM
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA PADA
PT. POLARISINDO CEMERLANG UJUNG PANDANG



OLEH :

AGUSTINUS IRIANTO KADANG

NO. MAHASISWA : 9101047

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAHABIAN
SYARAT BUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG

DISETUJUI OLEH:

KONSULTAN I,

(DRA. NY. TIEN KARTINI)

KONSULTAN II,

(DRA. ERLINA PAKKI, MBA.)

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena hanya dengan Karunia-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, guna memenuhi sebagian syarat-syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Sebagai manusia biasa yang tidak pernah luput dari berbagai kelemahan, maka dalam penulisan ini tentunya tidak terlepas dari kekurangan dan keterbatasan hati penulis mengharapkan adanya saran-saran dan kritikan yang sifatnya membangun demi kesempurnaan penulisan ini.

Terwujudnya skripsi ini adalah berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dan untuk itu pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Dra.NY.Tien Kartini dan Ibu Dra. Erlina Pakki, MBA selaku dosen konsultan I dan II, yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan bimbingan, pengarahan serta dorongan bagi penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak pimpinan Universitas Hasanuddin beserta jajarannya yang telah berupaya mengembangkan dan membina Universitas Hasanuddin sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik.
3. Bapak Pimpinan Fakultas, Ketua Jurusan dan segenap

dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin atas jerih payahnya dalam membekali ilmu dan mengarahkan penulis selama masa dalam perkuliahan.

4. Pimpinan perusahaan PT. Polarisindo Cemerlang dan segenap karyawan atas kesediannya menerima dan memberikan data selengkap-lengkapnyanya untuk keperluan penyusunan skripsi ini.
5. Ayahanda dan Ibunda tercinta beserta saudara-saudara yang begitu tulus memberikan sokongan dan rela berkorban sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
6. Segenap sahabat dan rekan-rekan mahasiswa yang telah banyak memberikan dorongan dan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga skripsi ini dapat terwujud.

Akhirnya tiada sesuatu yang berharga yang penulis dapat berikan sebagai imbalan, selain mengucapkan terima kasih dan menyerahkannya kepada Yang Maha Kuasa, semoga segala jerih payah dan bantuan tersebut tidak sia-sia melainkan dapat membawa manfaat baik bagi penulis maupun bagi orang lain.

Ujung Pandang, Agustus 1996.



PENULIS

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN KONSULTAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR SKEMA	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Masalah Pokok	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	4
1.4. Hipotesis	5
BAB II METODOLOGI	6
2.1. Daerah Penelitian	6
2.2. Metode Pengumpulan Data	6
2.3. Jenis dan Sumber Data	6
2.4. Metode Analisis	7
2.5. Sistematika Pembahasan	9
BAB III LANDASAN TEORITIS	10
3.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia	10
3.2. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja	16

3.3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan ..	24
3.4. Metode Pengembangan dan Latihan	30
3.5. Pengertian Produktivitas	43
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	46 ..
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	46
4.2. Struktur Organisasi	47
4.3. Proses Produksi Genteng	54
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	58
5.1. Analisis Peranan Pelatihan Karyawan	58
5.2. Analisis Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja	65
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	76
6.1. Kesimpulan	76
6.2. Saran-saran	77
DAFTAR PUSTAKA	78

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Perbandingan Antara Jumlah Karyawan yang Ikut Pelatihan dengan Produktivitas Tenaga Kerja PT. Polarisindo Cemerlang di Ujung Pandang	3
2. Bentuk dan Jenis Pelatihan Karyawan	64
3. Perkembangan Jumlah Karyawan	65
4. Nilai Penjualan	66
5. Hasil Perhitungan Produktifitas Tenaga Kerja	68
6. Jumlah Karyawan yang Ikut Pelatihan	69
7. Perubahan % Bobot Pelatihan Karyawan	70
8. Korelasi Antara Pelatihan Dengan Produktivitas Tenaga Kerja	71
9. Perbandingan Produktivitas Tenaga Kerja Sebelum dan Sesudah Pelatihan	74

DAFTAR SKEMA

	Halaman
1. Proses Manajemen Personalia	15
2. Struktur Organisasi Perusahaan PT. Polarisindo Cemerlang di Ujung Pandang..	50
3. Proses Produksi Genteng	57

BAB I

P E N D A H U L U A N



1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana diketahui bahwa sasaran dari pada perusahaan adalah pencapaian laba dari aktifitas perusahaan. Agar sasaran daripada perusahaan dapat tercapai maka perlu ditunjang oleh penggunaan personil, sebab sasaran perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa ditunjang oleh adanya personil, dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa peranan personil sangat berpengaruh dalam aktivitas perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas personil dalam perusahaan maka perlu ditunjang oleh penggunaan sumber daya manusia yang trampil. Sebab produktivitas tenaga kerja suatu perusahaan tidak akan dapat ditingkatkan tanpa adanya sumber daya yang trampil dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja maka perlunya peranan pelatihan dalam perusahaan.

Sasaran pelatihan melalui pendidikan khususnya dalam perusahaan adalah untuk memberikan keterampilan/skill bagi personil/karyawan guna menunjang peningkatan produktivitas tenaga kerja dan disamping dari pada itu untuk menciptakan personil yang berkualitas dalam arti siap pakai.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, dapatlah dikatakan bahwa dampak pendidikan melalui pelatihan mempunyai hubungan dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Meningkatnya jumlah pelatihan karyawan akan berpengaruh dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja. Sebaliknya dengan menunjang produktivitas tenaga kerja, maka akan berpengaruh dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja.

PT. Polarisindo Cemerlang, Ujung Pandang adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri genteng yang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dalam penjualan genteng.

Dengan berkembangnya aktivitas dalam perusahaan maka peranan pelatihan dalam perusahaan industri genteng sebab peranan pelatihan kerja dalam perusahaan PT. Polarisindo Cemerlang, Ujung Pandang sangat berhubungan dengan produktivitas tenaga kerja. Untuk dapat melihat sejauh mana pengaruh pelatihan melalui pendidikan dalam produktivitas tenaga kerja maka dapat ditentukan melalui tabel berikut ini :

TABEL I
PERBANDINGAN ANTARA JUMLAH KARYAWAN YANG IKUT PELATIHAN DENGAN
PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA PADA PT. POLARISINDO CEMERLANG
TAHUN 1991 S/D TAHUN 1995

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan yang ikut Pelatihan (orang)	Yang ikut Pelatihan (%)	Produktivitas Tenaga Kerja (Rp)
1991	27	7	25,93	6.750.000
1992	34	10	29,41	7.750.000
1993	39	14	35,89	9.000.000
1994	45	17	37,77	10.500.000
1995	54	25	46,29	12.300.000

Sumber : PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang

1.2. Masalah Pokok

Adapun masalah pokok yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatannya adalah :

" Bagaimana pelatihan dan pengembangan yang efektif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan sehingga sasaran atau tujuan perusahaan dapat tercapai".

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun tujuan penulisan skripsi ini yaitu :

1. Untuk mengetahui sistem pelatihan dan pengembangan karyawan pada perusahaan PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang.
2. Untuk mengetahui sejauhmana pelatihan dan pengembangan karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

Selanjutnya kegunaan penulisan skripsi ini adalah:

1. Untuk memberikan sumbangan pikiran tentang pengembangan karyawan.
2. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

1.4. Hipotesis

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis memberikan hipotesis atas masalah tersebut sebagai berikut :

" Diduga bahwa peranan pelatihan mempunyai pengaruh untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja ".



B A B I I M E T O D O L O G I

2.1. Daerah Penelitian

Dalam rangka penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada salah satu perusahaan milik swasta yaitu pada PT. Polarisindo Cemerlang yang berlokasi di Kotamadya Ujung Pandang, dengan waktu penelitian yang dilaksanakan pada bulan Juni sampai dengan Agustus 1996.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka di dalam penulisan skripsi ini, penulis mengadakan penelitian dengan mengumpulkan data-data sebagai berikut :

- a. Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung dalam kaitannya dengan perusahaan.
- b. Interview yaitu dilakukan dengan jalan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan, Kepala bagian dan sejumlah personil yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

2.3. Jenis dan Sumber Data

2.3.1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini diuraikan atas 2 bahagian yaitu :

- a) Data kuantitatif adalah data yang diperoleh berupa dokumen/laporan-laporan secara tertulis seperti volume penjualan, jumlah karyawan, dan data lainnya yang diperoleh dari perusahaan.
- b) Data kualitatif adalah data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan (secara tidak tertulis) seperti; tata cara pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, metode pelatihan yang digunakan, data lainnya diperoleh dari personil pada PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang.

2.3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penulis skripsi ini adalah :

- Data Primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan Pimpinan perusahaan dan sejumlah personil, yakni mengenai volume penjualan, jumlah tenaga kerja, dan data lainnya yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.
- Semua sumber data yang digunakan pada penulisan skripsi ini bersumber pada data primer.

2.4. Metode Analisis

Untuk menguji sejauhmana kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya maka metode analisis yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah metode analisis deskriptif yaitu menguraikan hubungan antara

pelatihan dengan produktivitas tenaga kerja, yaitu :

$$r = \frac{n \sum x_i \cdot y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}} \quad \sum x_i \cdot \sum y_i$$

dimana :

$\sum x_i$ = Jumlah Karyawan ikut pelatihan

$\sum y_i$ = Produktivitas karyawan

$$\text{Produktivitas} = \frac{O}{I}$$

dimana :

O = Nilai Penjualan

I = Jumlah Karyawan

Disamping itu untuk mengetahui bagaimana peranan efektivitas pelatihan yang dilakukan perusahaan tentang jumlah output yang dihasilkan oleh masing-masing jumlah penggunaan tenaga kerja yang telah melakukan pelatihan.

2.5. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pemecahan masalah maka penulis akan menggunakan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab I merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan serta hipotesis.

Bab II merupakan metodologi yang meliputi daerah penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis dan sistematika pembahasan.

Bab III merupakan kerangka teori yang terdiri dari



pengertian dan fungsi manajemen personalia, pengertian pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, fungsi pelatihan dan pengembangan, metode pengembangan dan latihan serta pengertian produktivitas.

Bab IV merupakan gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan proses produksi.

Bab V merupakan analisis dan pembahasan yang terdiri dari analisis peranan pelatihan karyawan, analisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap produktivitas tenaga kerja.

Bab VI merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.

B A B I I I

L A N D A S A N T E O R I T I S

3.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia

Manajemen personalia atau manajemen kepegawaian sebenarnya adalah merupakan alih bahasa dari kata "Personnel Management". Istilah lain yang seringkali dianggap mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama dengan personnel management dan man power administration labour management, industrial relation dan sebagainya.

Jadi manajemen personalia adalah manajemen yang merikhususkan diri dalam bidang personalia dan kepegawaian. Selain manajemen personalia kita kenal pengkhususan manajemen dalam bidang yang lain misalnya manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan sebagainya. Meskipun demikian personalia mempunyai hubungan yang sangat erat dibandingkan dengan yang lainnya. Misalnya dalam bidang manajemen personalia seperti pendelegasian wewenang, kepemimpinan, motivasi dan sebagainya.

Untuk lebih jelasnya pengertian dari manajemen personalia, maka berikut ini akan disajikan pengertian manajemen seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto, yaitu sebagai berikut :

" Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan planning, organizing, accounting dan controlling yang masing-masing bidang digunakan dalam ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semua"¹⁾

Selanjutnya menurut Harry Parker Follet yang dikutip dari Hani T. Handoko mengenai manajemen yaitu :

" Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain."²⁾

Dari definisi tersebut di atas maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa para manajer didalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan.

Kemudian pengertian manajemen personalia yang dikemukakan oleh Manullang yaitu :

" Manajemen personalia adalah seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja para pekerja."³⁾

Selanjutnya menurut Edwin B. Flipppo yang dikutip dari Hani T. Handoko memberikan pengertian manajemen personalia adalah :

1) Sarwoto, Dasar-dasar Manajemen Perusahaan, cetakan keempat, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta, 1980, hal. 46.

2) Hani T. Handoko, Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : BPF, Gadjah Mada, Yogyakarta, 1985, hal. 1.

3) Manullang, Pengantar Ekonomi Perusahaan, edisi pertama, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984, hal. 15.

" Manajemen personalia adalah perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu".⁴⁾

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa manajemen personalia adalah merupakan seleksi, pengembangan, pemeliharaan, penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Selanjutnya manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi efektif. Untuk meencapai tujuan ini maka studi tentang manajemen personalia akan menunjuk para penulis dalam literatur maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti manajemen hanya dapat dilakukan oleh seorang saja tetapi dalam pencapaian tujuan tersebut dilakukan, lebih dari satu orang.

Selanjutnya perlu ditambahkan bahwa manajemen personalia adalah merupakan ilmu dan seni sehingga dapat melaksanakan manajemen yang baik maka seseorang harus mempunyai bakat kepemimpinan disamping pengetahuan tentang manajemen. Hal ini berarti bahwa seseorang yang

4). Hani T. Handoko , Op. Cit. hal 20.

tidak mempunyai bakat kepemimpinan dalam batas-batas tertentu.

Mempelajari manajemen berarti kita dapat mengetahui bahwa manajemen mempunyai fungsi-fungsi tertentu yaitu planning, organizing dan controlling. Dari antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lainnya sama, meskipun demikian semua fungsi selalu mengemukakan tiga fungsi tersebut sebagai fungsi manajemen.

Selanjutnya pengertian manajemen personalia dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito yaitu sebagai berikut :

" Manajemen personalia adalah suatu seni dan ilmu pengetahuan untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, dan controlling sehingga aktivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin"⁵⁾

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen personalia adalah merupakan penarikan seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

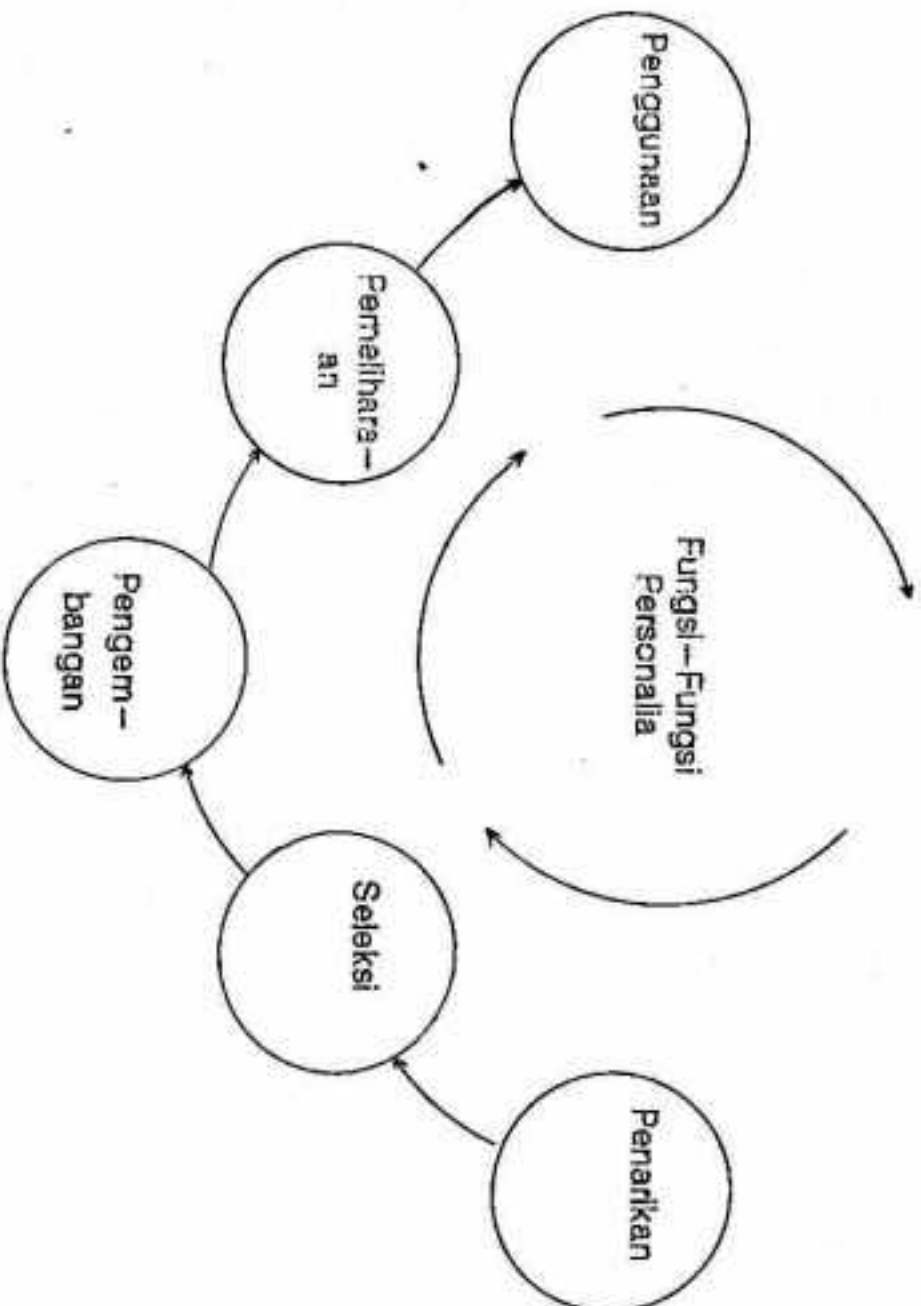
Selanjutnya manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini maka studi tentang manajemen personalia akan

5) Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia, Edisi Revisi, Cetakan pertama, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982, hal. 12.

menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, memelihara karyawan dalam jumlah (kualitas) dan tipe yang tepat. Dari defenisi manajemen personalia yaitu penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia maka berikut ini akan disajikan kegiatan manajemen personalia yaitu sebagai berikut :



SKEMA I
PROSES MANAJEMEN PERSONALIA



Sumber : Hani T. Handoko, Manajemen Personalia, hal. 4.

3.2. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah bahwa investasi yang terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang sumber daya manusia. Pernyataan yang dihadapi harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Artinya, pilihan yang tersedia bukan antara pengembang sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan yang bagaimana. Bahkan sesungguhnya pertanyaan tersebut bukan hanya harus dihadapi dan dijawab oleh setiap organisasi secara mikro, akan tetapi juga oleh setiap pemerintah negara secara nasional.

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian ialah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan yang mutlak.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat

komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Artinya para pegawai baru itu masih memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Para pegawai yang sudah berpengalamanpun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Belum lagi kalau seorang pegawai diperhadapkan tugas pekerjaan yang baru. Tidak mustahil ada kebiasaan-kebiasaan kerja yang tidak atau kurang baik yang perlu dihilangkan.

Singkatnya kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Disinilah letak pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Dikalangan pejabat yang mengelola sumber daya manusia sering terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut pada intinya menandakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Akan tetapi sesungguhnya perbedaan tersebut tidak

perlu ditonjolkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karier seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Memang benar bahwa penekanan pelatihan adalah untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat, perbedaan aksentuasi tersebut bukanlah hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu mendapat perhatian. Dinyatakan dengan cara lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia untuk jangka panjang.

Latihan atau training adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian latihan yang dimaksudkan adalah dalam pengertian yang luas, sehingga tidak terbatas hanya dalam pengertian yang sempit, untuk mengembangkan keterampilan semata-mata, bimbingan dan lain-lain.

Proses latihan dilaksanakan setelah terjadi penerimaan karyawan, sebab latihan hanya diberikan pada karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Memang latihan adakalanya diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan. Tetapi adakalanya latihan diberikan kepada karyawan sebelum ditempatkan dan ditugaskan. Hal ini tergantung kebijaksanaan perusahaan yang bersangkutan yang menurut pertimbangan lebih baik.

Bagi perusahaan di dalam penerimaan karyawan menekankan bagi mereka yang sudah berpengalaman, tentu saja latihan-latihan yang diberikan jauh lebih sedikit. Sebaliknya perusahaan didalam penerimaan karyawan tidak menekankan yang berpengalaman, perlu memberikan latihan yang lebih banyak. Meskipun demikian keduanya harus melaksanakan latihan bagi para karyawan apabila perusahaan tersebut menginginkan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan lebih efisien.

Sebenarnya peranan latihan saat ini makin menonjol setelah ada kecenderungan bagi perusahaan untuk menerima karyawan yang belum berpengalaman. Ini mungkin berdasarkan pertimbangan bahwa usaha mendapatkan karyawan yang sudah berpengalaman agak sulit karena umumnya mereka sudah bekerja pada perusahaan lain.

Setiap perusahaan yang menginginkan agar para karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka

sama sekali tidak boleh meremehkan masalah latihan ini. Memang ada beberapa karyawan yang mampu memotivasi diri sendiri untuk meningkatkan kemampuan dirinya tanpa campur tangan dari perusahaan yang bersangkutan. Akan tetapi dalam praktek jumlah karyawan yang mampu memotivasi diri sendiri adalah sangat kecil. Disamping itu kemungkinan latihan yang dilakukan oleh pribadi-pribadi tidak sesuai dengan keinginan dari perusahaan.

Karyawan yang sudah berpengalaman atau karyawan yang baru berpengalaman perlu pula diberikan latihan. Dengan diharapkan pengembangan dari mereka untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan-kebutuhan baru atas sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang bersangkutan harus tetap merupakan pelopor bagi pelaksanaan latihan bagi para karyawan.

Melaksanakan latihan bagi para karyawan memang memerlukan pengorbanan yang tidak kecil tetapi hasil yang diperolehnya jauh lebih besar dari pada pengorbanan tersebut. Hal ini disebabkan dengan dilaksanakannya latihan dapat diharapkan pekerjaan akan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih baik, kerusakan dapat diperkecil, pemborosan dapat ditekan, peralatan dapat digunakan secara lebih baik, kecelakaan dapat diperkecil dan sebagainya. Hal-hal ini semua merupakan keuntungan-keuntungan perusahaan yang dapat diperoleh dengan melaksanakan



latihan. Untuk lebih menegaskan arti pentingnya latihan maka disinilah akan dikemukakan⁷ suatu ungkapan lebih terkenal :

" Lebih baik mandi keringat pada waktu latihan daripada mandi darah pada waktu pertempuran".

Dari ungkapan ini kita dapat menyadari arti pentingnya latihan bagi setiap perusahaan.

Dengan latihan maka salah satu sasaran yang diharapkan dapat dicapai adalah agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan lebih baik. Dengan latihan yang dilakukan tersebut maka para karyawan akan dididik atau dilatih bagaimana melaksanakan pekerjaan secara lebih cepat dan lebih baik daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

Dengan melaksanakan petunjuk-petunjuk cara melaksanakan pekerjaan dalam arti latihan, maka diharapkan para karyawan tersebut akan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat, maka bagi perusahaan industri dapat diharapkan menurunkan biaya per unit untuk tenaga kerja, sedang bagi perusahaan jasa maka dengan pekerjaan yang lebih cepat ini berarti servis tersebut akan dapat membuat barang atau jasa dengan kualitas yang baik sesuai standar yang telah ditentukan, Halmana berarti akan dapat memperkuat dan memperluas pemasarannya.

Dengan latihan tersebut pekerjaan akan dapat

diharapkan lebih cepat dan lebih baik, maka metode kerja yang diajarkan harus betul-betul meyakinkan bahwa metode pekerjaan yang diajarkan tersebut dapat mempercepat pekerjaan dan dapat pula menghasilkan pekerjaan yang baik. Sebagaimana telah kita ketahui bahwa sebenarnya latihan tidak hanya diarahkan pada karyawan yang melaksanakan pekerjaan kasar atau keterampilan saja, tetapi dapat juga diberikan pada staf, pimpinan-pimpinan serta pengawas. Hal ini berarti pengertian pekerjaan disini tidak dibatasi hanya pada pekerjaan kasar dan keterampilan saja, tetapi juga termasuk pekerjaan dalam bidang manajemen yang lebih memerlukan kemampuan pikiran dan mental.

Alex S. Nitisemito mengemukakan bahwa latihan atau training adalah :

Latihan atau training yaitu suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai keinginan daripada perusahaan yang bersangkutan. Latihan mempunyai pengertian yang luas, sehingga tidak terbatas hanya usaha untuk mengembangkan keterampilan semata-mata, bimbingan dan lain-lain.⁶⁾

Selanjutnya menurut M. Manullang mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

Latihan dan pendidikan sesungguhnya tidak sama, walaupun banyak persamaannya. Kedua-duanya ber-

6). Alex S. Nitisemito, Op.Cit., hal. B6.

hubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai, agar pegawai tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan sifatnya lebih teoritis dari pada praktis, latihan lebih bersifat penerapan segera dari pada pengetahuan dan keahlian, jadi lebih bersifat praktis⁷⁾

Berikut ini Moh. As'ad memberikan pendapatnya

yaitu :

" Dalam kenyataannya dengan training dimaksudkan untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara-cara berpikir dan bertindak yang tepat serta pengetahuan tentang tugas pekerjaan. Dengan perkataan lain training dan pengembangan dapat menambah keterampilan kerja karyawan⁸⁾

Pada umumnya tujuan training dan pengembangan berhubungan erat dengan jenis training. Tujuan training untuk supervisor misalnya berbeda dengan tujuan training untuk tenaga pelaksana dan berbeda pula untuk pimpinan. Meskipun demikian, tujuan training baik untuk supervisor, tenaga pelaksana maupun pimpinan pada dasarnya adalah sama.

Selanjutnya menurut Hani T. Handoko bahwa pengertian pelatihan dan pengembangan adalah berbeda, yaitu :

" Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang. Di lain pihak bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang

7) Manullang, Op. Cit., hal. 82

8). Moh. As'ad, Psikologi Industri, edisi revisi, cetakan kelima, Penerbit : Liberty, Yogyakarta, 1980, hal. 51.

tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, maka kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia"⁹⁾

Ada dua tujuan utama program latihan pengembangan karyawan. Pertama latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup " gap " antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Kedua program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-usaha ini memakai waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari kejenuhan dan melaksanakan pekerjaan dengan baik.

3.3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan (development) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada keterampilan

9) Hani T. Handoko, Op. Cit., hal. 75

yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil optimal.

Pengembangan karyawan ini dirasa semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Setiap personil perusahaan dituntut agar bekerja secara efektif, efisien, agar hasil pekerjaannya baik, sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru misalnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah, jadi perlu dikembangkan kedalam kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Pengembangan karyawan ini memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personel. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pemborosan bahan baku dan hausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik, sehingga daya saing

perusahaan akan makin baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang optimal, sehingga balas jasa (gaji dan benefit) karyawan dapat dinaikkan.

Selanjutnya menurut Malayu, S.P. Hasibuan mengemukakan bahwa tujuan pengembangan adalah :

" Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut"¹⁰⁾

Pelatihan dan pengembangan bagi seseorang dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu untuk mencapai tujuan. Dengan pengembangan melalui pelatihan akan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian, lagi pula orang yang terlatih atau terdidik, menjamin mempergunakan pikirannya dengan kritis.

Disamping hal tersebut di atas latihan membantu stabilisasi pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lama. Bila pegawai-pegawai dilatih untuk merealisasikan *promotion form within*, maka hal itu akan memperbaiki moral dan kerja mereka.

Para pegawai akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien, bila mereka sebelum bekerja menerima latihan dahulu di bawah pengawasan seorang pengawas instruktur ahli.

10. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan pertama, Penerbit Mas Agung, Bandung, Hal 77.

Para pegawai harus didik secara sistematis, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Tidak menjadi soal betapa telitipun mereka seleksi dan seberapa besar bakat yang mereka miliki, pengembangan dan pelatihan secara sistematis adalah perlu jika mereka diinginkan untuk mencapai cara terbaik dalam melaksanakan pekerjaan.

Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pendidikan atau pengembangan latihan bagi pegawai-pegawainya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan dari pada latihan tersebut, hal ini dimaksudkan agar sasaran dari pada latihan dapat diketahui secara tepat dalam melaksanakan pengembangan karyawan melalui latihan.

Dengan demikian nyata, arah atau tujuan yang harus dicapai. Pengembangan dan latihan yang tidak dijelaskan apa yang akan dicapai adalah tidak efektif dan tidak ada gunanya. Sehubungan dengan itu maka tujuan setiap latihan harus dijelaskan dengan baik. Tujuan pengembangan dan pelatihan itu merupakan pedoman dalam penyusunan program dalam pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasan.

Umumnya tujuan sesuatu pengembangan dan latihan berhubungan dengan jenis dari pada latihan. Tujuan pengembangan manajer, berbeda dengan tujuan pengembangan latihan para karyawan baru, demikian pula tujuan pengembangan latihan para tenaga staf demikian seterusnya. Sungguhpun terdapat suatu perbedaan tujuan masing-

masing pengembangan dan latihan, namun hakekatnya tujuan dari berbagai jenis pengembangan dan latihan adalah sama.

M. Manullang mengemukakan bahwa tujuan utama setiap latihan adalah :

" Tujuan utama setiap pengembangan latihan yaitu agar supaya masing-masing pengikut latihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien. Apakah pengembangan latihan bagi para mandor atau latihan para petugas baru, namun masing-masing latihan bertujuan menambah pengetahuan para pengikutnya untuk lebih mudah ia dalam melaksanakan tugasnya atau memangku jabatannya" ¹¹⁾

Tujuan pada pengembangan dan latihan ialah agar supaya pengawasan lebih cepat. Bilamana bawahan mendapat sedikit kemungkinan ia membuat kesalahan. Bila bawahan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan membuat sedikit kesalahan, maka tidak perlu banyak waktu yang disediakan pemimpin untuk pengawasan. Salah satu tujuan utama dari pendidikan ialah agar semakin sedikit waktu pimpinan untuk pengawasan bawahan.

Pendidikan atau pelatihan bertujuan pula agar peserta latihan dapat cepat berkembang, sebab sulit bagi seseorang untuk mengembangkan diri hanya berdasarkan pengalaman tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri seseorang akan lebih cepat melalui pendidikan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan pula untuk mempercepat perkembangan

11) M. Manullang, Ibid., hal. 85.



para pegawai.

Akhirnya, pendidikan ditujukan pula untuk kestabilan pegawai sehingga dapat mengurangi labour turnover. Para pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana memungkinkan untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi. Pada umumnya cenderung lebih lama bekerja dalam perusahaan yang memberikan kesempatan pendidikan, jika dibandingkan dengan pegawai pada perusahaan yang tidak memberikan kesempatan seperti itu.

Dengan pengembangan dan pelatihan maka diharapkan pekerjaan akan dapat dilakukan secara efektif dan lebih efisien. Sebab dengan pengembangan dan pelatihan tersebut diusahakan untuk dapat memperbaiki dan pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan. Dalam latihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai, dimana dengan tercapainya sasaran tersebut, maka kemungkinan sasaran lain akan dapat tercapai pula.

Berikut ini pendapat Alex S. Nitisemito mengemukakan bahwa ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan latihan yang antara lain :

- " 1. Pekerjaan dapat diharapkan dapat lebih cepat dan lebih baik.
2. Penggunaan bahan dapat lebih dihemat.

3. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama. -
4. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil
5. Tanggung jawab diharapkan lebih besar
6. Biaya produksi diharapkan lebih rendah
7. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin"12)

3.4. Metode Pengembangan dan Latihan

Dalam merencanakan dan melaksanakan sesuatu latihan harus tetap diingat adanya perbedaan-perbedaan perorangan dari para peserta baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Karenanya waktu, sifat dan cara latihan tersebut memberikan hasil yang memuaskan untuk bagian yang lebih besar dari pada peserta latihan. Dengan kata lain perbedaan-perbedaan perorangan dari para peserta latihan harus mendapatkan perhatian baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaan latihan, agar latihan benar-benar dapat bermanfaat.

Untuk suatu jabatan tertentu, job specification menjelaskan pendidikan yang bagaimana harus dimiliki oleh calon pekerja untuk dapat melaksanakan tugas dengan berhasil. Karenanya bahan-bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan erat dengan yang dinyatakan

12). Alex S. Nitisemito, Op. Cit., hal. 55.

dalam job specification para peserta latihan kelak. Jadi salah satu azas latihan yang penting ialah agar supaya pendidikan atau latihan berhubungan erat dengan job analysis dari jabatan yang kelak akan dipangku para peserta latihan.

Orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu, bila ada daya perangsangnya. Demikian pula para peserta latihan, kenaikan upah atau kenaikan kedudukan adalah beberapa daya stimulasi yang dapat dipergunakan untuk mengstimulasi para peserta latihan belajar sungguh-sungguh selama latihan.

Hal yang demikian, rupanya sudah disadari oleh banyak badan usaha di negara kita. Beberapa perusahaan, memberikan daya perangsang kepada peserta latihan program pendidikan yang diadakannya. Seseorang yang lulus mengikuti masa percobaan selama tiga bulan terus mendapat kenaikan upah. Banyaknya pemimpin perusahaan di Indonesia yang mengikuti program pendidikan di dalam maupun di luar negeri, setelah selesai dari pendidikan tersebut diangkat menjabat jabatan yang lebih tinggi. Dikalangan ketentaraan pada umumnya pemberian perangsang diakui juga manfaatnya, pada mereka yang telah mengikuti sesuatu pendidikan memperoleh kenaikan pangkat atau promosi.

Di dalam pendidikan, para peserta harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan. Karenanya

pendidikan harus dijalankan dengan tidak semata-mata memberi ceramah/kuliah. Sistem pendidikan dengan jalan memberi kuliah seringkali membosankan, sebab para peserta tidak diberikan hak untuk bertukar pikiran antara si pelatih dengan peserta, sehingga peserta latihan tidak aktif berpikir selama latihan yang bersangkutan. Bila latihan yang diberikan dengan cara kuliah, turut aktif mengambil bagian harus diterapkan.

Diantara peserta latihan terdapat perbedaan baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka calon peserta latihan harus diseleksi. Latihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan berkemampuan mengikuti latihan dengan berhasil.

Adapun peranan seleksi dalam pelatihan merupakan daya perangsang pula. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya peranan seleksi memberi gambaran, bahwa hanya orang-orang yang cakaplah yang dapat mengikuti latihan itu. Bagi peserta latihan, hal yang demikian memberikan suatu kesan yang baik.

Tidak setiap orang dapat menjadi seorang pengajar yang baik. Jabatan pengajar pun memerlukan kualifikasi tertentu. Berhasil tidaknya seseorang melakukan tugas sebagai pengajar tergantung pada ada tidaknya persamaan kualifikasi orang tersebut dengan yang tercantum dalam

analisa jabatan pengajar. Karena itu salah satu azas penting dalam latihan atau pendidikan ialah tenaga pelatih yang terdidik, berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar. Dalam pendidikan atau latihan tenaga pengajar haruslah orang yang diseleksi pula. Efektif tidaknya sesuatu latihan atau pendidikan orang tergantung pula kepada ada tidaknya perhatian dan kesanggupan mengajar dari pada para pelatih.

Metode latihan harus cocok dengan jenis latihan yang diberikan. Metode pemberian kuliah tidak terlalu tepat bagi mandor, meskipun cara itu dapat dipergunakan pada jenis pendidikan, kemudian harus pula diperhatikan metode pendidikan yang bagaimana diatur dalam pemberian pendidikan, akhirnya azas belajar tidak boleh dilupakan.

Selanjutnya Alex S. Nitisemito mengemukakan beberapa cara sistem latihan, yaitu :

- " a. Sistem magang
- b. Sistem ceramah/kuliah
- c. Sistem peragaan
- d. Sistem latihan/praktek
- e. Sistem bimbingan
- f. Sistem diskusi
- g. Sistem games/permainan
- h. Sistem kombinasi"¹³⁾

Ad.1. Sistem Magang

Sistem magang merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.

13) Alex S. Nitisemito, Ibid., hal. 107.

Mungkin sistem magang adalah merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem ini sudah sejak lama banyak digunakan orang sampai saat ini dan masih populer dalam masyarakat termasuk di Indonesia. Sistem magang ini mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja, adapun kelebihan-kelebihannya adalah :

- Biaya murah
- Memerlukan manajemen sederhana
- Lebih matang
- Loyalitas

Selain kebaikan dari sistem magang sudah barang tentu ada kelemahan-kelemahan antara lain :

- Terlalu lambat
- Statis
- Pengaruh lingkungan

Ad.2. Sistem ceramah/kuliah

Dengan sistem ceramah maka seorang instruktur dapat memberikan pelajaran dalam suatu ruang dengan sejumlah peserta. Pada umumnya sistem ceramah adalah terutama untuk memberikan tambahan pengetahuan yang bersifat teoritis maupun untuk memberikan kesadaran. Sistem ceramah ini sebenarnya merupakan komunikasi satu arah yaitu dari atas ke bawah, meskipun untuk itu seringkali diberikan kepada pimpinan atas dan menengah, sebagaimana sistem-sistem yang lain.

Dengan sistem ceramah ini pun mempunyai kelebihan dan kekurangan antara lain :

- dapat dilakukan sekaligus
- cepat
- sulit untuk keterampilan-keterampilan tertentu
- kemungkinan sulit untuk dipenuhi
- pemborosan
- sulit bagi peserta heterogen

Ad.3. Sistem peragaan

Untuk keterampilan-keterampilan tertentu, seringkali dalam latihan menggunakan peragaan. Peragaan ini kebanyakan menggunakan alat-alat tertentu, dimana didemonstrasikan cara-cara penggunaan dan pengerjaannya. Untuk sistem peragaan ini pun ada kelebihan dan kekurangannya. Adapun mengenai kekurangannya antara lain :

- Mudah dipahami
- Dapat lebih mendalam

Disamping kebaikan tersebut, sistem peragaan mempunyai kelemahan-kelemahan yang antara lain :

- Mahal alat peraga
- Tidak semua hal dapat dijelaskan dengan peragaan, dengan sistem peragaan memang akan lebih cepat dan mudah dipahami.

Ad.4. Sistem bimbingan

Dengan sistem bimbingan ini pelajaran langsung

diberikan satu persatu. Dengan demikian akan lebih cepat memahami tentang pelajaran yang diberikan, sistem bimbingan ini mempunyai kelebihan, yaitu :

- Perhatian yang lebih besar
- Instruktur lebih bertanggung jawab

Selain kebaikan-kebaikan tersebut di atas, maka sistem bimbingan ini mempunyai kelemahan-kelemahan antara lain :

- Memerlukan banyak instruktur
- Sulit mencari instruktur dalam jumlah besar

Ad.5. Sistem latihan praktek

Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya. Sistem ini banyak diterapkan supaya mereka langsung bekerja nantinya dalam keadaan yang sesungguhnya. Sistem latihan praktek ini juga mempunyai kelebihan dan kelemahan dimana kelebihannya dalam praktek antara lain :

- Matang dalam praktek
- Mengurangi resiko kerugian dalam praktek

Disamping kelebihan-kelebihan maka kelemahannya adalah :

- Dapat mengganggu pekerjaan
- Kurang dapat berkembang

Ad.6. Sistem diskusi

Sistem diskusi ini dapat dalam bentuk bermacam-macam misalnya seminar, lokakarya, rapat dan sebagainya. Dalam sistem diskusi ini penting mereka akan dapat mengemukakan argumentasi dengan baik, serta dapat pula seakan-akan menghayati dalam arti yang sesungguhnya. kelebihan sistem ini antara lain :

- Kemampuan mengemukakan pendapat dengan baik
- Suasana yang hidup
- Mendekati Praktek

Disamping kelebihan-kelebihan, maka dengan sistem diskusi ini ada juga kelemahan-kelemahan antara lain :

- Kemungkinan tidak terarah
- Sulit ditetapkan untuk tujuan-tujuan keterampilan

Ad.7. Sistem games/permainan

Pada saat ini perkembangan suatu sistem latihan dengan games/permainan. Sistem ini mempunyai kelebihan-kelebihan tertentu antara lain :

- Lebih mempunyai kesadaran
- Santai tetapi mengarah

Di samping kebaikan-kebaikan sistem games maka ada kelemahan-kelemahan tertentu, yaitu :

- Sulit membuat games
- Kuantitas yang rendah
- Menghabiskan waktu



Ad.8. Sistem Kombinasi

Pada umumnya, analisa pekerjaan tidak menggantungkan hanya pada satu metode pengumpulan data, tetapi dengan menggunakan kombinasi berbagai tehnik yang tersedia. Kombinasi yang terbaik adalah observasi dan wawancara, karena hal ini memberikan serangkaian data pekerjaan yang paling akurat dan lengkap.

Observasi-observasi penelitian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung terjadi penilaian secara nyata melihat kepada pelaksanaan kerja, di lain pihak, observasi tak langsung terjadi bila penilaian hanya dapat menilai tiruan pelaksanaan kerja nyata sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang personalia yang memonitoring petugas menerima telepon adalah observasi tidak langsung.

Penilaian sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosinya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi mengurang yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai bias penilaian yang paling umum terjadi adalah :

1. Halo effect. Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan



senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini biasa mengubah estimasi karyawan terhadap prestasi kerja karyawan, Masalah ini paling mudah terjadi bila penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan kecederungan terpusat. Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian ekstrim tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.
3. Biasa terlalu lunak dan terlalu kasar. Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.
4. Prasangka pribadi, Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab pra-

sangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, keasamaan kelompok dan situasi sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir. Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilai sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi di atas dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat, latihan-latihan untuk para penilai hendaknya mencakup tiga tahap. Pertama, berbagai bias atau kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan. Kedua, peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya obyektivitas dan sikap tidak memihak. Ketiga, para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.

Di samping pemberian latihan, para penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka di waktu yang lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di kemudian hari.

Departemen personalia juga dapat mengurangi distorsi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian mereka

di waktu yang lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di kemudian hari.

Departemen personalia juga dapat mengurangi distorsi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara hati-hati dikelompokkan menjadi metode-metode yang berorientasi pada prestasi di masa lalu dan yang berorientasi masa mendatang.

Selanjutnya menurut, Hani.T. Handoko mengemukakan:

" Penilaian prestasi kerja (Performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi menilai prestasi kerja karyawan"¹⁴⁾

Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan-keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan

14) Hani T. Handoko, Ibid., hal.99

bentuk kompensasi lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi, transfer dan denosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier. Upan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasional
Maka akan mengakibatkan prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti pribadi lainnya, dengan demikian prestasi kerja departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

3.5. Pengertian Produktivitas

Berdasarkan konsep sistem, maka program peningkatan produktivitas tidak dapat dilakukan pada salah satu bagian atau fungsi operasional perusahaan. Program tersebut harus dilaksanakan secara terpadu di seluruh bagian perusahaan.

Menurut Moh. As'ad mengemukakan pengertian produk-

tivitas, yaitu :

" Produktivitas dapat diartikan sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan juga sebagai perbandingan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (ouput)"¹⁴⁾

15). Moh. As'ad, Op. Cit., hal. 25

Dari pengertian yang sederhana tersebut dapat diketahui bahwa produktivitas harus ada di setiap fungsi atau bagian dalam perusahaan, sebagai satu kesatuan masing-masing bidang mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itulah sering dikatakan bahwa produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis, yang mencakup produksi, pemasaran, keuangan dan bidang lainnya. Oleh karena itu program peningkatan produktivitas merupakan usaha terpadu yang menjadi tujuan strategi setiap pimpinan perusahaan.

Kiranya ada baiknya dikemukakan disini, bahwa pada tahun 1982 telah dicetuskan menjadi tahun produktivitas nasional di Norwegia yang dikenal dengan nama " POSPAC SYSTEM ". Sistem ini kiranya merupakan hasil pengembangan para ahli produktivitas di negara-negara Skandinavia tahun 1978. Adapun kepanjangan dan pengertian istilah tersebut dipetik dari tulisan Paulus Bambang, WS. yang disadurkan dalam buku Rusky, A.S. yang mengemukakan bahwa:

P = Production, produktivitas kegiatan produksi (production productivity) : $\frac{O}{I} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$

O = Organization, produktivitas organisasi (Organization productivity) : $\frac{O}{I} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$

S = Sales, Produktivitas kegiatan penjualan (sales Productivity) :

$$\frac{O}{I} = \frac{\text{Jumlah penjualan}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

P = Product, produktivitas produk yang dihasilkan (Productivity) :

$$\frac{O}{I} = \frac{\text{Jumlah produk}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

A = Labour, Produktivitas tenaga kerja (labour productivity) :

$$\frac{O}{I} = \frac{\text{Jumlah produktivitas}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

C = Capital, produktivitas dana atau modal (capital productivity) :

$$\frac{O}{I} = \frac{\text{Jumlah dana/modal}}{\text{Jumlah tenaga kerja 1)}$$

Dengan melihat kepanjangan dan pengertian tersebut, maka kegunaan pengukuran produktivitas tenaga kerja dapat diuraikan sebagai berikut :

- Memantau dan mengukur produktivitas secara menyeluruh ataupun per bagian dalam suatu organisasi.
- Program untuk mengikutsertakan karyawan dalam memikirkan keadaan organisasi atau perusahaan.
- Mengevaluasi implementasi tindakan-tindakan produktivitas dalam jangka panjang.
- Mengintegrasikan seluruh strategi usaha dalam konsep produktivitas.

16). A.S. Rusky, Sistem Administrasi pengalihan, cetakan kesepuluh, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta, 1980, hal. 25.

BAB IV
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN



4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan ini didirikan pada tahun 1989 dibawah pimpinan Lili Liang hingga sekarang ini dengan nama pabrik genteng PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang.

Pada awalnya perusahaan PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang hanya memproduksi satu unit saja yaitu paving, sesuai dengan surat izin Hinder Ordonantie (H.O) dengan nomor 35/HO/VIII/1989 tertanggal 13 Agustus 1989.

Dalam proses perkebangan usahanya, pada periode awal perusahaan dengan produknya cukup mendapat perhatian dan permintaan dari konsumen sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari produk paving yang dihasilkan. Namun demikian usaha ini tidak berlanjut dengan mulusnya seperti awalnya perusahaan ini didirikan karena adanya persaingan dalam produksi paving yang ada sekarang ini.

Melihat keadaan ini maka timbul gagasan baru dari pimpinan perusahaan mencoba mengembangkan produk baru yakni genteng biasa dan tidak dicat, Perusahaan ini juga merupakan suplayer bagi pembangunan perumahan yang ada sekarang ini tetapi juga banyak permintaan di luar dari daerah Ujung Pandang.

Produksi genteng berwarna menggunakan mesin press otomatis dengan merek Mikasa dengan harga perolehan

sebesar Rp. 15.000.000 dan satu buah mesin mixer untuk digunakan dalam proses pengolahan bahan baku semen dan pasir.

Oleh karena banyak permintaan dari konsumen sedangkan kapasitas produksi per hari hanya berkisar rata-rata 600 unit, karena banyaknya permintaan produk maka perusahaan menambah mesin press dengan merek yang sama dengan harga perolehan Rp. 17.500.000 mesin ini mampu memproduksi dengan kapasitas sebanyak 2.100 unit per hari sehingga total kapasitas produksi pabrik yang terpasang adalah 2.700 unit per hari. Untuk kapasitas produksi normal dapat menghasilkan produk sebanyak 1.950 unit perhari dengan ketentuan produksi per unit \pm 15 detik.

Perusahaan ini hanya memproduksi tipe Nusantara hingga sekarang ini perusahaan tetap memproduksi paving dan genteng.

4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena dapat menghindari kesimpang-siuran dalam melaksanakan komando terhadap para karyawan. Organisasi yang rapi dan baik merupakan elemen pokok pada tahap-tahap kearah pencapaian tujuan bagi setiap perusahaan. Karena itu tidaklah terlalu berlebihan jika dikatakan bahwa organisasi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Organisasi timbul atau terjadi apabila ada dua orang atau lebih bersama-sama menjalankan pekerjaan untuk kepentingan bersama. Kalau pekerjaan itu dikerjakan hanya oleh satu orang saja, maka tidak perlu adanya suatu organisasi. Organisasi itu merupakan :

1. Satu wadah bagi orang-orang yang bekerja.
2. Alat untuk pencapaian tujuan
3. Tempat berlakunya proses manajemen

Dengan demikian organisasi harus dinamis sesuai dengan kedinamisan masyarakat, sehingga bentuk organisasi selalu menyesuaikan diri dan berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat.

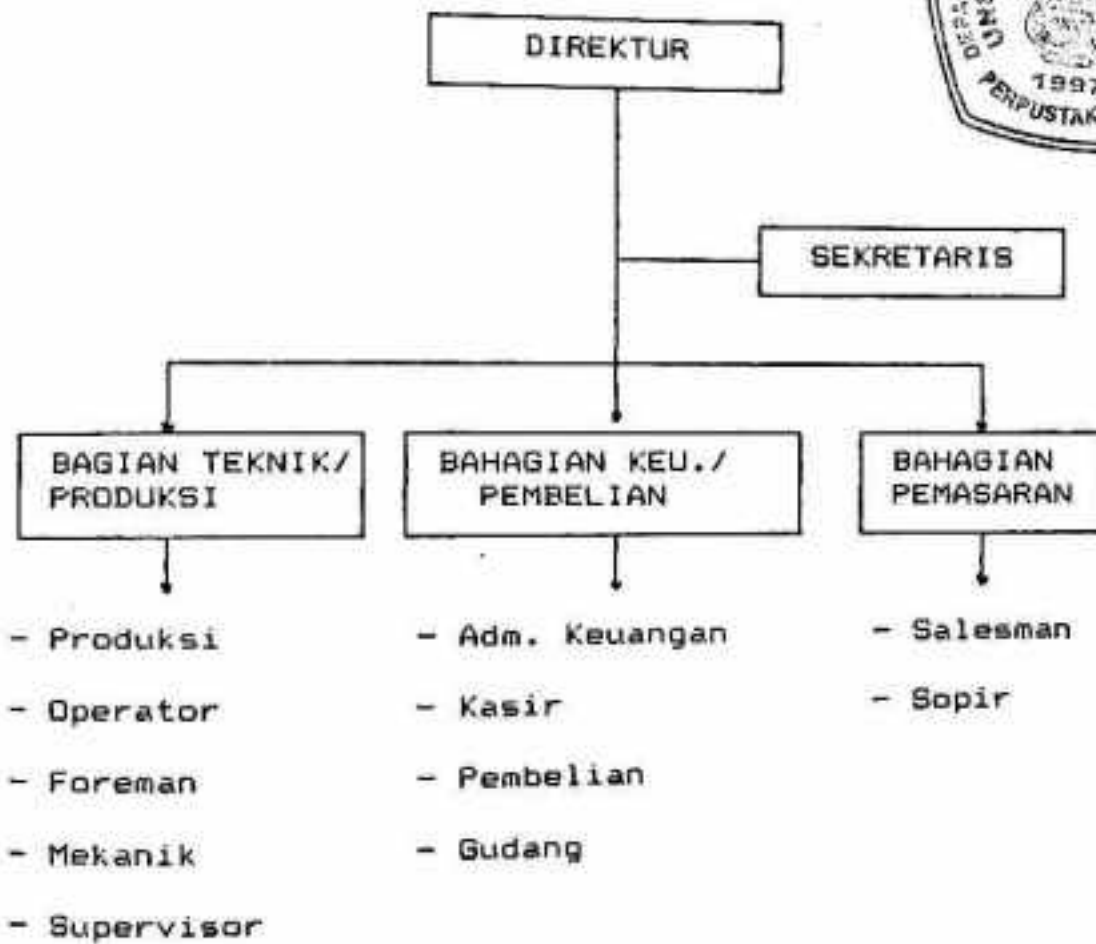
Dalam kaitannya dengan struktur organisasi, maka PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang juga melengkapi dengan struktur organisasi yang berdasarkan "Line Organisation" yaitu sistem pengorganisasian yang disusun menurut garis hirarchi dari atas ke bawah, sehingga diadakan pembagian fungsional dalam menyelenggarakan aktivitas perusahaan.

Hal ini dapat terlihat dari segi hubungan struktural antara bagian-bagian atau dari segi personilnya dalam hubungannya antara satu dengan lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut.

Agar pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik, perlu diadakan pembagian tugas dan wewenang serta tanggung-jawab yang jelas dan tegas diantara bagian-bagian yang ada di dalam

Agar pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik, perlu diadakan pembagian tugas dan wewenang serta tanggung-jawab yang jelas dan tegas diantara bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi pada PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang dapat dilihat pada skema berikut ini :

SKEMA II
 STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN
 PT. POLARISINDO CEMERLANG UJUNG PANDANG



Sumber : Perusahaan PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang.

Setelah melihat skema I, maka adapun tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan adalah sebagai berikut :

1. Direktur

Dalam menjalankan tugasnya tidak terlibat langsung dengan kegiatan teknis operasional. Direktur sebagai pimpinan perusahaan menetapkan kebijaksanaan perusahaan baik intern maupun ekstern serta bertanggung jawab terhadap masa depan perusahaan. Direktur mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh bagian dan seluruh kegiatan yang ada pada perusahaan, agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

2. Sekretaris

Sekretaris bertugas sebagai wakil dari Direktur bila mana yang bersangkutan berhalangan atau tidak berada di tempat, juga bertugas sebagai bagian personalia, umumnya misalnya dalam merekrut pegawai-pegawai/karyawan perusahaan, administrasi kantor dan bertanggung jawab penuh kepada direktur.

3. Bagian Teknik/Produksi

Bertanggung jawab dalam operasional produksi, kesiapan mesin-mesin produksi, pemeliharaan mesin-mesin dan pembagian tugas dari para operator mesin. Bagian ini bertanggung jawab penuh kepada direktur untuk terlaksananya proses produksi, dan dibantu oleh beberapa petugas antara lain :

- Supervisor
- Operator
- Foreman/mandor
- Buruh-buruh

Adapun tugas-tugas dari karyawan tersebut adalah :

- Supervisor

Bertugas untuk meneliti mutu/kuat dari produk tersebut. Bilamana hasil yang diperoleh tidak memenuhi mutu, adalah tugas-tugas di supervisor untuk memeriksa standar mutu, adalah tugas-tugas dari supervisor untuk memeriksanya mengapa sampai terjadi hal demikian.

- Operator

Adalah para petugas yang bertanggung jawab mengenai target hasil produksi tersebut.

- Foreman / mandor

Mandor bertugas mengkoordinir buruh-buruh kasar dalam rangkaian proses produksi.

Misalnya :

- Buruh pengangkat bahan baku
- Buruh pengangkat hasil produksi

- Mekanik

Adalah orang yang bertanggung jawab atas kelancaran operasional Mesin-mesin produksi. Jadi mekanik disini berfungsi sebagai montir/ahli mesin yang setiap saat harus mengontrol kelayakan daripada mesin-mesin yang

akan dipergunakannya.

4. Bagian Keuangan/Pembelian

Bertanggung jawab pada direktur atas administrasi keuangan perusahaan dan pengadaan bahan baku serta penyimpangan bahan baku produksi.

Bagian ini setiap harus membuat laporan per neraca/rugi untuk dipertanggungjawabkan kepada direktur. Dalam tugas-tuganya bagian ini dibantu oleh beberapa orang, antara lain :

- Administrasi Keuangan
- Kasir
- Pembelian
- Gudang

Adapun tugas-tugas dari karyawan tersebut adalah :

- Administrasi Keuangan

Bagian ini bertugas sebagai perencanaan anggaran dalam penetapan rencana penelitian, pengeluaran dan keuntungan yang akan diharakan, disamping itu mereka juga membuat laporan keuangan perusahaan setiap tiga bulan sekali kepada direktur.

- Kasir

Bertugas menerima dan melakukan pembayaran terhadap transaksi keuangan bilamana sudah disetujui oleh Kepala Bagiannya dan diketahui oleh Direktur.



- Bagian Pembelian

Bertugas mengadakan pembelian bahan baku produksi stock opname (pemeriksaan gudang) bahan baku dan barang jadi.

5. Bagian Pemasaran

Bertugas memasarkan produk perusahaan, memantau persaingan pasar atau harga penawaran, membuat laporan kemajuan perusahaan dalam kurun waktu 1 (satu) bulan sekali.

Mengusahakan agar target penjualan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Bagian ini bertanggungjawab kepada Direktur dibantu oleh karyawan lain antara lain :

- Salesman
- Sopir

Adapun tugas-tugasnya antara lain :

- Salesman

Bertugas memperkenalkan, mempromosikan dan menawarkan hasil produksi ke masyarakat.

- Sopir

Bertanggung jawab sebagai bagian pengirim/pengantar barang dengan kendaraan ke tempat konsumen.

4.3. Proses Produksi Genteng

Dalam proses produksi genteng ini maka berikut

akan kami berikan proses produksi bahan baku genteng guna dipasarkan kepada konsumen dengan sasaran laba yang semaksimal mungkin. Adapun proses produksi genteng yaitu:

1. Pencampuran bahan dasar dan bahan pembantu serta percetakan genteng yaitu bahan dasar dan bahan pembantu dimasukkan dalam cetakan genteng kemudian dipres dengan mesin pres genteng.
2. Setelah genteng dicetak kemudian diperiksa apakah ada kerusakan atau tidak. Setelah itu genteng dikeringkan di rak-rak pengeringan dari kayu jati yang diukur secara horisontal selama satu hari satu malam supaya keras. Pengeringan dilakukan di tempat yang tidak kena sinar matahari.
3. Setelah pengeringan pertama maka genteng direndam selama 4 hari agar genteng menjadi lebih keras lagi.
4. Pengeringan genteng tahap kedua ini dilakukan selama tiga hari dalam rak pengeringan dari besi, genteng diletakkan secara berdiri. Pengeringan ini dilakukan di tempat yang kena dengan sinar matahari, sampai kering benar.
5. Proses terakhir ini berupa penggosokan sisi genteng yang belum rata kemudian permukaan genteng digosok halus, yang kemudian dicat.

Selanjutnya bahan baku utama yang digunakan untuk memproduksi bahan baku menjadi produk jadi adalah ter-

1. Bahan baku

Bahan baku terdiri dari :

- a. Semen biasa
- b. Pasir
- c. Cat pewarna

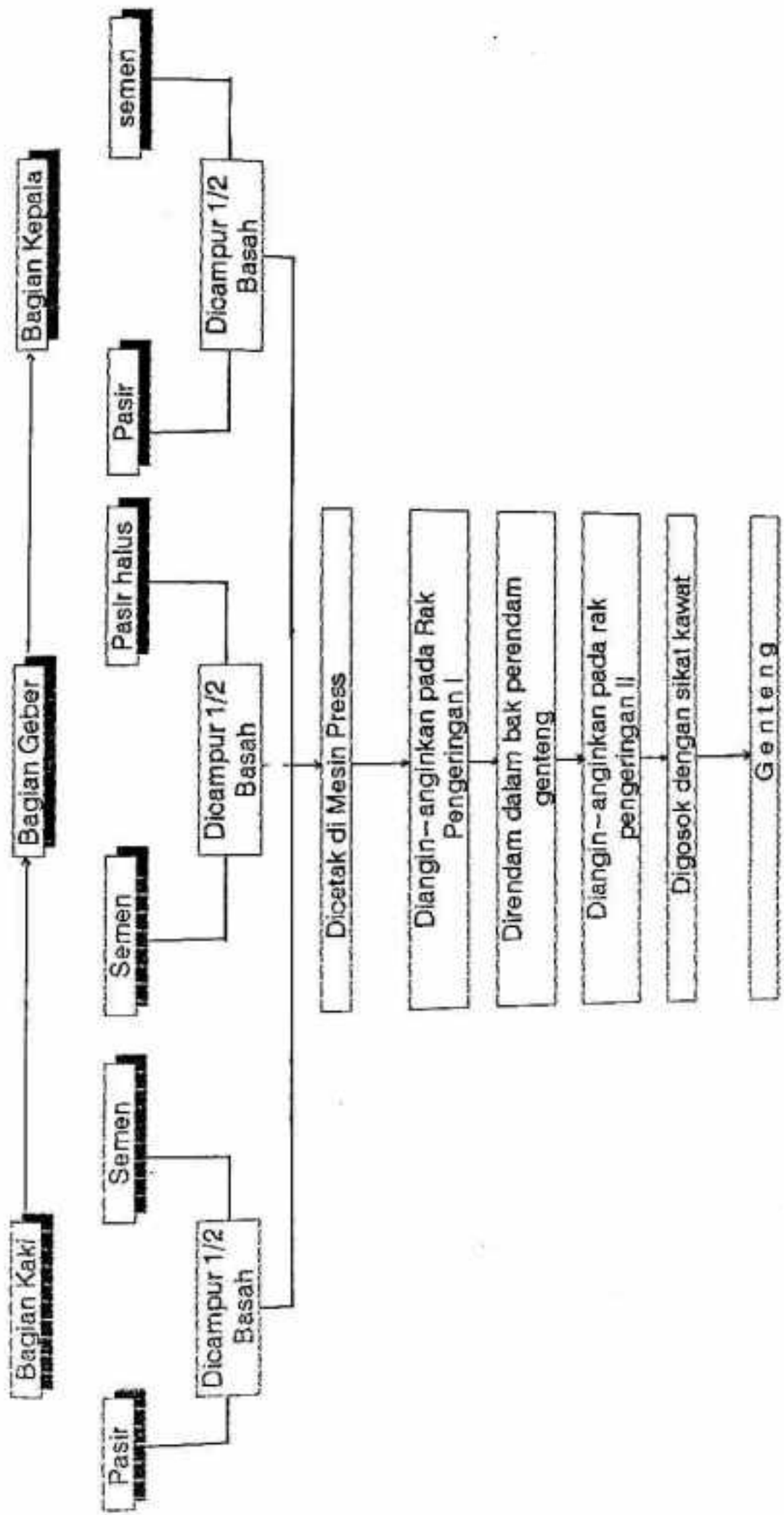


2. Bahan penolong, yang terdiri dari :

- a. Minyak pelumas mesin genteng
- b. Solar

Berdasarkan uraian tersebut di atas yang sehubungan dengan proses produksi maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa salah satu proses produksi yang dapat menguntungkan maka diperlukan suatu penetapan yang dapat menguntungkan bagi perusahaan. Untuk lebih jelasnya maka berikut ini akan disajikan skema mengenai proses produksi genteng yang dapat dilihat pada skema berikut ini:

SKEMA III
 PROSES PRODUKSI GENTENG
 PADA PT. POLARISINDO CEMERLANG LUJUNG PANDANG



B A B _ V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Peranan Pelatihan Karyawan

Salah satu sasaran yang perlu diperhatikan oleh perusahaan melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja adalah memberikan keterampilan pokok atau pengetahuan tentang spesifikasi pekerjaan yang dilaksanakan orang oleh masing-masing karyawan dalam kegiatan operasional. Hal ini sangat penting sebab berhubungan dengan kelancaran operasinya perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan pentingnya peranan pelatihan karyawan dalam perusahaan maka untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dalam hubungan dengan kegiatan produksi perusahaan pada PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang maka untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja maka diperlukan aplikasi pelatihan karyawan dalam perusahaan.

Sasaran pokok yang ingin dicapai oleh perusahaan PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang melalui kegiatan pelatihan dalam aktivitas perusahaan adalah sebagai⁹ berikut :

1. Dengan pelatihan maka sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah untuk memberikan keterampilan atau pengetahuan kepada masing-masing tenaga kerja agar

dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja perusahaan.

2. Dengan pelatihan maka perusahaan dapat mengembangkan sumber daya, sehingga demikian tenaga kerja tersebut dapat memberikan hasil yang optimal dalam kegiatan perusahaan.

Dengan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan maka perlu bagi perusahaan menyusun kurikulum pelaksanaan pelatihan yang ingin disajikan oleh masing-masing karyawan. Sebab tanpa kurikulum pelatihan yang tepat maka pelaksanaan pelatihan karyawan tidak dapat mencapai sasaran, maka dapat dikatakan bahwa metode pelatihan tidak akan dapat berhasil sebagaimana yang telah diharapkan. Dengan demikian maka dapatlah dikatakan bahwa peranan pelatihan karyawan sangatlah penting sebab berhubungan dengan aktivitas tenaga kerja khususnya pada PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang.

Adapun bentuk dan jenis pelatihan yang dilakukan oleh PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Sistem magang

Salah satu sistem yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah melalui sistem magang, sistem magang dalam pelatihan

karyawan dalam perusahaan mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar, sistem magang dalam perusahaan ini merupakan cara melatih dengan biaya yang sangat murah. Namun sistem magang dalam pelatihan karyawan khususnya pada PT. Polarisindo Cemerlang kurang dilaksanakan, hal ini disebabkan oleh karena kurangnya waktu untuk memberikan latihan dalam tenaga kerja.

2. Sistem latihan praktek

Sistem latihan praktek bertujuan agar karyawan atau tenaga kerja dapat membandingkan teori yang diperoleh dibangku kuliah dengan praktek dalam menyelenggarakan pekerjaan. Sebab seperti diketahui bahwa tenaga kerja atau karyawan yang telah lulus di bangku pendidikan tetapi sama sekali belum punya pengalaman di bidang produksi, maka sistem pelatihan dengan metode latihan praktek sangat menguntungkan bagi perusahaan yang dalam hal :

- Mantap dalam Praktek

Dengan latihan praktek ini mereka akan ditunjukkan kesalahan-kesalahan sehingga mereka tidak banyak melakukan kesalahan dalam praktek.

3. Sistem Bimbingan

Dengan sistem bimbingan ini pelatihan langsung diberikan kepada tenaga kerja atau karyawan dalam per-

usaha, dengan demikian maka tenaga kerja atau karyawan akan lebih cepat memahami tentang pelatihan yang diberikan, sistem pelatihan ini pun mempunyai kelebihan yaitu sebagai berikut :

- Perhatian yang lebih besar

Dengan sistem pelatihan ini pelatihan secara individu akan lebih besar sehingga diharapkan mereka akan lebih cepat mengembangkan dirinya.

- Personil lebih bertanggung jawab.

Dari sistem pelatihan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan maka PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja menetapkan kurikulum pelatihan yang dapat disajikan sebagai berikut:

a. Sistem magang

Sistem pelatihan karyawan yang berbentuk magang ditujukan kepada tenaga kerja yang berupa :

- Bagian penjualan
- Bagian Administrasi

Dalam melakukan pelatihan karyawan dengan sistem magang maka kurikulum pelatihan yang digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- Memberikan penjelasan tentang spesifikasi produk
- Mencatat segala transaksi-transaksi yang terjadi di dalam dan diluar perusahaan.
- Memberikan penjelasan secara mendetail tentang

kegiatan operasional termasuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan time skedul produksi, melakukan pengawasan dan lain sebagainya.

b. Sistem latihan atau praktek

Sistem bimbingan dalam pelatihan karyawan bertujuan untuk memberikan segala penyuluhan kepada karyawan, dalam sistem bimbingan ini ditujukan kepada :

- Bagian Keuangan
- Bagian Perencanaan Produksi
- Bagian Pelaksana Produksi
- Bagian Personalia

Sistem latihan/praktek ini menggunakan kurikulum pelatihan sebagai berikut :

- Menerapkan anggaran penjualan
- Menyusun time skedul produksi
- Dan segala aktivitas operasional

c. Sistem bimbingan

Dalam sistem bimbingan lebih banyak ditujukan kepada karyawan atau tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan (staf) karena dengan sistem bimbingan ini lebih banyak ditujukan kepada :

- Kepala bagian penjualan
- Kepala bagian personalia
- Kepala bagian administrasi dan keuangan

Di mana dalam sistem bimbingan ini perusahaan meng-

ambil instruktur dari luar dengan mengutus tenaga kerja untuk mengikuti bimbingan seperti :

- Kursus Perpajakan
- Kursus Kepegawaian
- Dan lain-lain sebagainya.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, maka akan disajikan bentuk dan jenis pelatihan karyawan, yaitu :



TABEL II
 BENTUK DAN JENIS PELATIHAN KARYAWAN
 PADA PT. POLARISINDO CEMERLANG

No.	Uraian	Bentuk dan Jenis Latihan Karyawan		
		Magang	Latihan/Praktek	Simbangan
1.	Obyek/Peserta Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> - Bagian Penjualan - Bagian Administrasi/Keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> - Bagian Keuangan - Bagian Perencanaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Bagian Produksi - Bagian Personalia
2.	Sasaran dalam Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk menambah keterampilan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk memberikan simbingan kepada Bagian agar dapat diketahui sosialisasi pekerjaan

Sumber : PT. Polarisindo Cemerlang, Ujung Pandang

5.2. Analisis Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Berikut ini akan disajikan besarnya jumlah karyawan pada PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang yaitu sebagai berikut :

TABEL III
PERKEMBANGAN JUMLAH KARYAWAN
PADA PT. POLARISINDO CEMERLANG
TAHUN 1991-1995

Tahun	:	Jumlah Karyawan (orang)
1991	:	27
1992	:	34
1993	:	39
1994	:	45
1995	:	54

Sumber : PT. Polarisindo Cemerlang, Ujung Pandang

Selanjutnya akan disajikan nilai penjualan pada PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang selama tahun 1991 s/d tahun 1995 yaitu sebagai berikut :

TABEL IV
PT. POLARISINDO CEMERLANG UJUNG PANDANG
NILAI PENJUALAN
TAHUN 1991 S/D 1995

T a h u n	:	Besarnya Nilai Penjualan (Rp)
1991	:	182.250.000
1992	:	263.500.000
1993	:	351.000.000
1994	:	472.500.000
1995	:	664.200.000

Sumber : PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1991 s/d tahun 1995 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$1. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1991)} = \frac{182.250.000}{27} \\ = 6.750.000$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1991 dapat ditentukan sebesar Rp. 6.750.000,-

$$2. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1992)} = \frac{263.500.000}{34} = 7.750.000,-$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1992 dapat ditentukan sebesar Rp. 7.750.000,-

$$3. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1993)} = \frac{351.000.000}{39} = 9.000.000,-$$

Dengan demikian maka produktivitas tenaga kerja selama tahun 1993 dapat ditentukan sebesar Rp. 9.000.000,-

$$4. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1994)} = \frac{472.500.000}{45} = 10.500.000$$

Dengan demikian maka produktivitas tenaga kerja selama tahun 1994 dapat ditentukan sebesar Rp. 10.500.000,-

$$5. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1995)} = \frac{664.200.000}{54} = 12.300.000,-$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1995 dapat ditentukan sebesar Rp. 12.300.000,-

Berdasarkan uraian di atas maka untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil perhitungan produktivitas tenaga kerja sebagai berikut :

TABEL V
 HASIL PERHITUNGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
 PADA PT. POLARISINDO CEMERLANG
 TAHUN 1991 S/D 1995

Tahun	Besarnya Produktivitas Tenaga Kerja (Rp)	Perubahan Produktivitas Tenaga Kerja (%)
1991	6.750.000	-
1992	7.750.000	14.81
1993	9.000.000	16.13
1994	10.500.000	16.66
1995	12.300.000	17.14

Sumber : Hasil olahan data

Dari hasil perhitungan produktivitas tenaga kerja selama tahun 1991 s/d tahun 1995 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan produktivitas kerja karyawan pada setiap tahunnya. Dengan meningkatnya produktivitas tenaga kerja maka dapat dikatakan bahwa terdapat peranan pelatihan karyawan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja pada setiap tahunnya dan dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

TABEL VI
 JUMLAH KARYAWAN YANG IKUT PELATIHAN
 PADA PT. POLARISINDO CEMERLANG
 TAHUN 1992 S/D 1995



Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan yang ikut Latihan (orang)	% Karyawan yang Mengikuti latihan
1991	27	7	25.93
1992	34	10	29.41
1993	39	14	35.89
1994	45	17	37.77
1995	54	25	46.29
: Rata-rata karyawan yang mengikuti : latihan			: 35,06

Sumber : PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang

Dari % Pelatihan karyawan yang ikut dalam pelatihan maka berikut ini akan disajikan perubahan % bobot pelatihan karyawan selama tahun 1991 s/d tahun 1995 yaitu dapat dilihat pada tabel VII dan selanjutnya akan disajikan korelasi pelatihan karyawan dengan produktivitas tenaga kerja yang dapat dilihat pada tabel VIII berikut ini :



TABEL VII
PERUBAHAN % BOBOT PELATIHAN KARYAWAN
PADA PT. POLARISINDO CEMERLANG
TAHUN 1991 S/D 1995

Tahun : % Pelatihan Karyawan ; Perubahan % bobot pelatihan

1991	:	25,93	:	-
1992	:	29,41	:	3,48
1993	:	35,89	:	6,48
1994	:	37,77	:	1,88
1995	:	46,29	:	8,52

Sumber : Hasil olahan data

Berikut ini akan disajikan perhitungan korelasi antara jumlah orang yang mengikuti pelatihan dengan produktivitas tenaga kerja selama lima tahun terakhir, yaitu sebagai berikut:

TABEL VIII
 KORELASI ANTARA PELATIHAN DENGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
 PADA PT. POLARISIINDO CEMERLANG UJUNG PANDANG
 TAHUN 1991 S/D 1995

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja Yang ikut Pelatihan (orang) X	Produktivitas Tenaga Kerja (Jutaan) Y	X ²	Y ²	XY
1991	7	6,75	49	45,57	47,25
1992	10	7,75	100	60,06	77,50
1993	14	9	196	81	126
1994	17	10,50	289	110,25	178,50
1995	25	12,30	625	151,29	307,50
	X = 73	Y = 46,30	X ² = 1259	Y ² = 448,17	XY = 736,75

Sumber : Hasil olahan data

Dari uraian tersebut di atas maka untuk melihat koefisien korelasi antara x dan y adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum x.y - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{5 (736,75) - (73) (46,30)}{\sqrt{5 (1259) - (73)^2} \quad \sqrt{5 (448,17) - (46,30)^2}}$$

$$r = \frac{3683,75 - 3379,90}{\sqrt{6295 - 5329} \quad \sqrt{2240,85 - 2143,69}}$$

$$r = \frac{303,85}{\sqrt{966} \quad \sqrt{97,16}}$$

$$r = \frac{303,85}{31,08 \quad 9,86}$$

$$r = \frac{303,85}{306,45}$$

$$r = 0,99$$

Dengan demikian maka korelasi antara jumlah peserta pelatihan dengan produktivitas tenaga kerja terdapat hubungan yang positif sebab $r = 0,99$. Dimana meningkatnya jumlah peserta pelatihan karyawan maka akan

menunjang peningkatan produktivitas tenaga kerja, sebaliknya bila perusahaan tidak memperhatikan program pelatihan, yaitu tidak melibatkan karyawan untuk ikut serta dalam pelatihan maka akan mengakibatkan produktivitas tenaga kerja akan menurun, hal ini dapat dilakukan perbandingan antara sebelum dan sesudah pelatihan dalam kaitannya dengan produktivitas tenaga kerja yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

TABEL IX
 PT. POLARISINDO CEMERLANG UJUNG PANDANG
 PERBANDINGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA SEBELUM DAN SESUDAH
 PELATIHAN TAHUN 1989--1995

Tahun	Sebelum Adanya Pelatihan			Sesudah Adanya Pelatihan		
	Volume Penjualan (Rp)	Jumlah Pengeluaran Tenaga Kerja (orang)	Produktivitas Tenaga Kerja (Rp)	Volume Penjualan (Rp)	Jumlah Pengeluaran Tenaga Kerja (orang)	Produktivitas Tenaga Kerja (Rp)
1989	91.550.000	20	4.477.500	-	-	-
1990	102.300.000	22	4.650.000	-	-	-
1991	-	-	-	182.250.000	27	6.750.000
1992	-	-	-	263.500.000	34	7.750.000
1993	-	-	-	351.000.000	39	9.000.000
1994	-	-	-	472.500.000	45	10.500.000
1995	-	-	-	664.200.000	54	12.300.000

Sumber : PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang

Berdasarkan Tabel IX menunjukkan bahwa dengan adanya pelatihan maka akan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, khususnya PT. Polarisindo Cemerlang Ujung Pandang, dimana sebelum adanya pelatihan maka peningkatan produktivitas tenaga kerja pelatihan kecil, sedangkan setelah adanya pelatihan mengakibatkan produktivitas tenaga kerja meningkat dari tahun ke tahun.

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN



6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka penulis akan memberikan kesimpulan atas masalah tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Dari hasil perbandingan produktivitas tenaga kerja selama tahun 1991 s/d tahun 1995 menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja selama tahun 1991 s/d tahun 1995 meningkat setiap tahunnya, dengan meningkatnya produktivitas tenaga kerja maka dapatlah dikatakan bahwa peranan pelatihan karyawan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar.
2. Dengan demikian maka korelasi antara pelatihan dengan produktivitas tenaga kerja terdapat hubungan yang positif sebab $r = 0,99$. Adapun sisanya $0,01$ adalah pengaruh faktor-faktor lain yaitu upah, sistem manajemen dan lain-lain.
3. Berdasarkan hasil kesimpulan 1 dan 2 ternyata hipotesis dapat dibuktikan bahwa dengan melalui pelatihan maka produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan, hal ini dapat dibuktikan melalui hasil analisis korelasi yang menunjukkan $r = 0,99$, artinya dengan meningkatnya jumlah peserta yang ikut dalam

pelatihan maka akan menunjang peningkatan produktivitas tenaga kerja, sehingga hipotesis terbukti.

6.2. Saran-saran

Sehubungan dengan kesimpulan penelitian dan hasil pembahasan yang penulis kemukakan maka berikut ini penulisakan memberikan saran-saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan, yaitu :

1. Disarankan kepada perusahaan agar melakukan sistem pelatihan secara tepat, artinya tuntutan perusahaan disesikan dengan materi perkuliahan sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan secara efektif.
2. Guna lebih mendukung peningkatan produktivitas kerja secara optimal maka perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan.





DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 1980, Psikologi Industri, edisi revisi, cetakan kelima, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- A.S. Rusky, 1980. Sistem Administrasi Pengajaran, cetakan kesepuluh, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1985, Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : BPFE, Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Malayu, S.P. 1990, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama,, Penerbit Mas Agung, Bandung.
- Manullang, 1981, Pengantar Ekonomi Perusahaan, edisi pertama, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, S. Alex, 1986, Manajemen Personalia, edisi revisi, Cetakan pertama, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Paulus, Bambang W.S. Pokok-pokok Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja, Jakarta.
- Rahman, Winarto, 1982, Metode Penelitian Ilmiah. edisi pertama, Cetakan pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sarwoto, 1980, Dasar-dasar Manajemen Perusahaan, Cetakan Keempat, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Small, J.J. Manthel Munro, E.A. 1980, Penyuluhan (Counselling). Terjemahan dari dari Eman Amti, Cetakan kedua, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Winardi, 1985, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode Teknik, Edisi pertama, Penerbit : Tarsito, Bandung.